

## Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности\*

### Аннотация

Статья посвящена эволюции бизнес-моделей компаний. Аргументируются причины возрастания исследовательского интереса к бизнес-моделям, обобщаются традиционные подходы к их пониманию. Систематизированы этапы эволюции бизнес-моделей, которые рассмотрены в контексте трансформации цепочки создания стоимости под воздействием ряда объективных движущих сил и развития управленческих концепций. Методология исследования базируется на таких концепциях и теориях, как корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие и теория стейкхолдеров, концепция создания общих ценностей и интегрированной отчетности, которые существенным образом повлияли на представления о процессе создания стоимости. В работе доказывается, что бизнес-модель компаний должна отражать не только приращение стоимости для акционеров и создание потребительской ценности, но и движение компании к созданию общих ценностей, в равной степени выгодных бизнесу и обществу в целом. Информационной базой исследования послужила интегрированная отчетность государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за несколько лет. Делаются выводы о движении компании к созданию общих ценностей, позволяющих обеспечить ей устойчивое развитие в долгосрочном периоде.

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время исследователями отмечается возросший интерес компаний к бизнес-моделям. Это связано с целым рядом объективных причин, большая часть которых лежит в измерениях усиления влияния глобализации, скорости происходящих изменений, повышения неопределенности и как следствие – неустойчивости функционирования социально-экономических систем. Традиционные бизнес-модели компаний, ориентированные на краткосрочную выгоду и достижение быстрых финансовых результатов, перестают «работать» [4; 11]. Даже инновационные бизнес-модели при попытке оценить их эффективность не дают гарантий устойчивости деятельности компаний в долгосрочной перспективе. Как отмечают Р. Касадеус-Мезанелл и Д. Рикарт, компании создают инновационные бизнес-модели, пытаются оценить их эффективность «так же, как инженеры испытывают новые технологии или продукты» [7. С. 60]. Однако мало кто из топ-менеджмента компаний задумывается о том, что происходит вокруг, есть ли от этой бизнес-модели прок и как она соотносится с бизнес-моделями других игроков на рынке.

Интерес ученых к бизнес-моделям связан с критикой капитализма, которая с новой силой обрушилась на бизнес-сообщество после событий 2008 г., еще раз показавших, что при функционировании компаний неизбежны разрушительные кризисы и их тяжелые последствия. В свою очередь, сложившаяся капиталистическая система хозяйствования не может их ни предвидеть (прогнозировать), ни предотвратить. Авторитетные источники указывают на то обстоятельство, что бизнес сам должен начать реформирование, пока разъяренная общественность не стала это делать, используя политические меры [1; 12]. Более того, в настоящее время появилось достаточно большое количество новых концепций (социальной ответственности, устойчивого развития, теория стейкхолдеров, концепция интегрированной отчетности и создания ценности), позволяющих на новой методологической основе ана-

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта № 18-010-00340 «Бизнес-модель компаний как основа формирования общих ценностей и социального капитала».



▶ **НЕХОДА Евгения Владимировна**  
Доктор экономических наук,  
профессор, заведующая кафедрой  
стратегического менеджмента  
и маркетинга

**Национальный исследовательский  
Томский государственный  
университет**  
634050, РФ, г. Томск,  
пр. Ленина, 36  
Тел.: (3822) 78-37-66  
E-mail: sheyna@sibmail.com



▶ **РЕДЧИКОВА Наталия Александровна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры стратегического  
менеджмента и маркетинга

**Национальный исследовательский  
Томский государственный  
университет**  
634050, РФ, г. Томск,  
пр. Ленина, 36  
Тел.: (3822) 78-37-66  
E-mail: natako@yandex.ru



▶ **ТЮЛЕНЕВА Наталия Александровна**  
Доктор экономических наук,  
профессор кафедры финансов и учета

**Национальный исследовательский  
Томский государственный  
университет**  
634050, РФ, г. Томск,  
пр. Ленина, 36  
Тел.: (3822) 78-36-79  
E-mail: aola79@ya.ru

**JEL classification**

**M21, P0, Q01**

- **Yevgeniya V. NEKHODA**  
Dr. Sc. (Econ.), Professor,  
Head of Strategic Management  
and Marketing Dept.

**National Research  
Tomsk State University**  
634050, RF, Tomsk,  
Lenina Ave., 36  
Phone: (3822) 78-37-66  
E-mail: sheyna@sibmail.com

- **Natalia A. REDCHIKOVA**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor  
of Strategic Management  
and Marketing Dept.

**National Research  
Tomsk State University**  
634050, RF, Tomsk,  
Lenina Ave., 36  
Phone: (3822) 78-37-66  
E-mail: natako@yandex.ru

- **Natalia A. TYULENEVA**  
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Finance  
and Accounting Dept.

**National Research  
Tomsk State University**  
634050, RF, Tomsk,  
Lenina Ave., 36  
Phone: (3822) 78-36-79  
E-mail: aola79@ya.ru

#### Ключевые слова

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
СТЕЙКХОЛДЕР  
ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ  
ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

#### Keywords

BUSINESS MODEL  
SOCIAL RESPONSIBILITY  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
STAKEHOLDER  
SHARED VALUE  
INTEGRATED REPORTING

#### JEL classification

M21, P0, Q01

## Business Models of Companies: From Profit to Sustainable Development and Value Creation

### Abstract

The article discusses the evolution of companies' business models, outlines the reasons behind the increase in the research interest in business models and generalizes traditional approaches to their interpretation. The authors systematize the stages of business models' evolution considered in the context of transformation of value chain under the influence of a number of objective driving forces and development of managerial concepts. The research methodology includes such concepts and theories as Corporate Social Responsibility, Sustainable Development and Stakeholder Theory, Creating Shared Values and Integrated Reporting that have significantly influenced the process of value creation. The paper proves that companies' business models should mirror not only increment of value for shareholders and creation of customer value, but also movement of a company towards creating shared values equally beneficial to business and society as a whole. The information base of the study is an analysis of integrated reporting of the State Atomic Energy Corporation Rosatom for several years. We conclude that the company is moving towards creating shared values which are able to encourage its sustainable development in a long run.

лизировать эволюцию бизнес-моделей и их важнейших характеристик под влиянием внешних и внутренних движущих сил.

Цель статьи – проанализировать основные этапы эволюции бизнес-моделей компаний, движущих сил данной эволюции, представить результаты анализа повышения устойчивости развития компаний и движение к общим ценностям, а также их отражение в бизнес-моделях на примере государственной корпорации (ГК) по атомной энергии «Росатом».

### ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

Прежде чем рассматривать этапы эволюции, необходимо дать содержательную характеристику бизнес-модели. Несмотря на большое количество определений (более подробный обзор см.: [8. С. 111]), любую бизнес-модель характеризуют следующие базовые элементы: 1) наличие входов, т.е. ресурсов, которые компания использует для целей производства продукции / оказания услуг (создания стоимости, потребительской ценности); 2) стратегия и процессы преобразования ресурсов (бизнес-модель должна отражать процесс создания стоимости / потребительской ценности); 3) наличие выходов, т.е. полезных результатов деятельности компании (прибыль, создание потребительской ценности). В моделях бизнеса в последнее время исследователями отмечается и необходимость отражения того, как компания взаимодействует с основными партнерами (стейкхолдерами). На рис. 1 схематично представлена условная бизнес-модель.

М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн отмечают, что бизнес-модель состоит из четырех взаимосвязанных элементов: потребительской ценности продукта, формулы прибыли, ключевых ресурсов и ключевых бизнес-процессов [3]. О.А. Третьяк и Д.Е. Климанов дают следующее определение бизнес-модели. «Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке. Данный процесс, в свою очередь, является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия, а также демонстрирует некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке. Причем бизнес-модели могут различаться

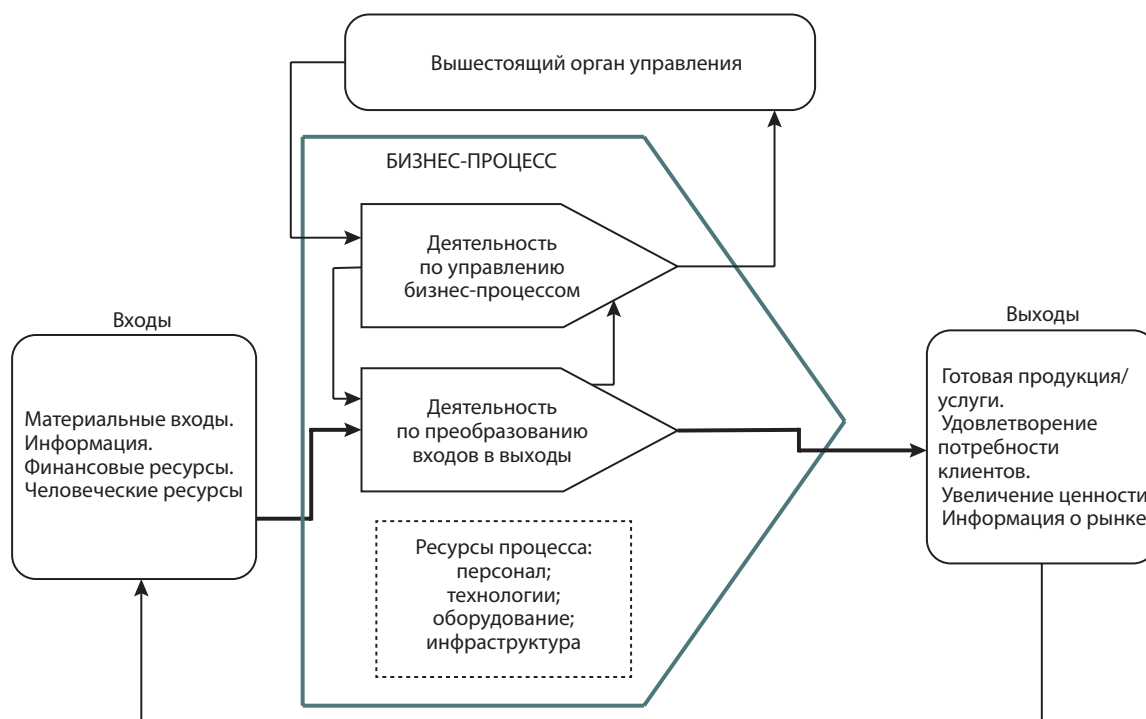


Рис. 1. Схематичное представление бизнес-модели

по «механизму присвоения» (Capture Mechanism) стоимости/ценности, которая совместно создается взаимодействующими на рынке компаниями» [16. С. 116].

Таким образом, бизнес-модель компаний должна показывать всем заинтересованным сторонам, какие продукты нужны потребителям, как компания зарабатывает, производя нужное потребителям, какие ключевые ресурсы вовлекает (сотрудники, оборудование, технологии, инфраструктура, каналы распределения и др.) и какие ключевые бизнес-процессы для создания потребительской ценности использует (обучение и развитие сотрудников, разработка и производство продуктов, планирование и бюджетирование, деятельность по улучшению процессов и т.д.). На рис. 2 представлена структурная схема бизнес-модели.

Возможно, данный конструкт бизнес-модели является в настоящее время общепринятым. Но он не позволяет ответить на главный вопрос: какая бизнес-модель эффективна и позволяет компании устойчиво функционировать на рынке в долгосрочной перспективе.

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо проследить эволюцию создания стоимости компаний, а также формы взаимодействия компаний с основными партнерами в цепочке создания стоимости.

В 1970 г. было опубликовано знаменитое эссе М. Фридмана «Социальная ответственность бизнеса – наращивать прибыль». В нем Фридман социальную ответственность назвал «лицемерием», а бизнесменов, симпатизирующих служению обществу, «самоубийцами» [24]. Однако финансовый кризис 2008 г. и разрушительные последствия как для самих компаний, так и для их окружения (сокращение рабочих мест, дальнейшая дифференциация доходов, неравномерное развитие регионов и

рынков) вновь заставили научное и деловое сообщества задуматься о происходящих процессах, а также направлениях трансформации капитализма как основы функционирования и развития социально-экономических систем.

Обосновывая направления совершенствования капитализма и деятельности компаний, ученые, эксперты, политики чаще всего аргументируют технологические (внедрение нового оборудования, технологий) и управленческие (внедрение новых бизнес-процессов) инновации, т.е. те области, которые позволяют значительно повысить производительность труда, как следствие, эффективность экономики в целом, укрепить конкурентные позиции бизнеса. Проблема подобного подхода заключается в том, что он не предполагает принципиальных изменений в социально-экономическом устройстве общества, измерении общественного прогресса, а также смены парадигмы в создании цепочек стоимости [12]. Выстраивая цепочку создания стоимости, любая компания сегодня неизбежно соприкасается с важнейшими для общества проблемами (и испытывает их на себе), такими как использование природных ресурсов и воды, здоровье и безопасность людей, условия и безопасность труда. Становится понятным, что требует переосмысления сама цепочка создания стоимости [13; 25; 28].

Первые попытки изменения видения в цепочке создания стоимости связаны с развитием концепции социальной ответственности бизнеса (корпоративной социальной ответственности; Corporate Social Responsibility, CSR). В последнее время это одна из самых развиваемых концепций в экономике и менеджменте, прошедшая более чем 50-летний путь с появления первой публикации по проблемам социальной ответственности бизнесмена [19]. Большинство исследователей трактуют социальную

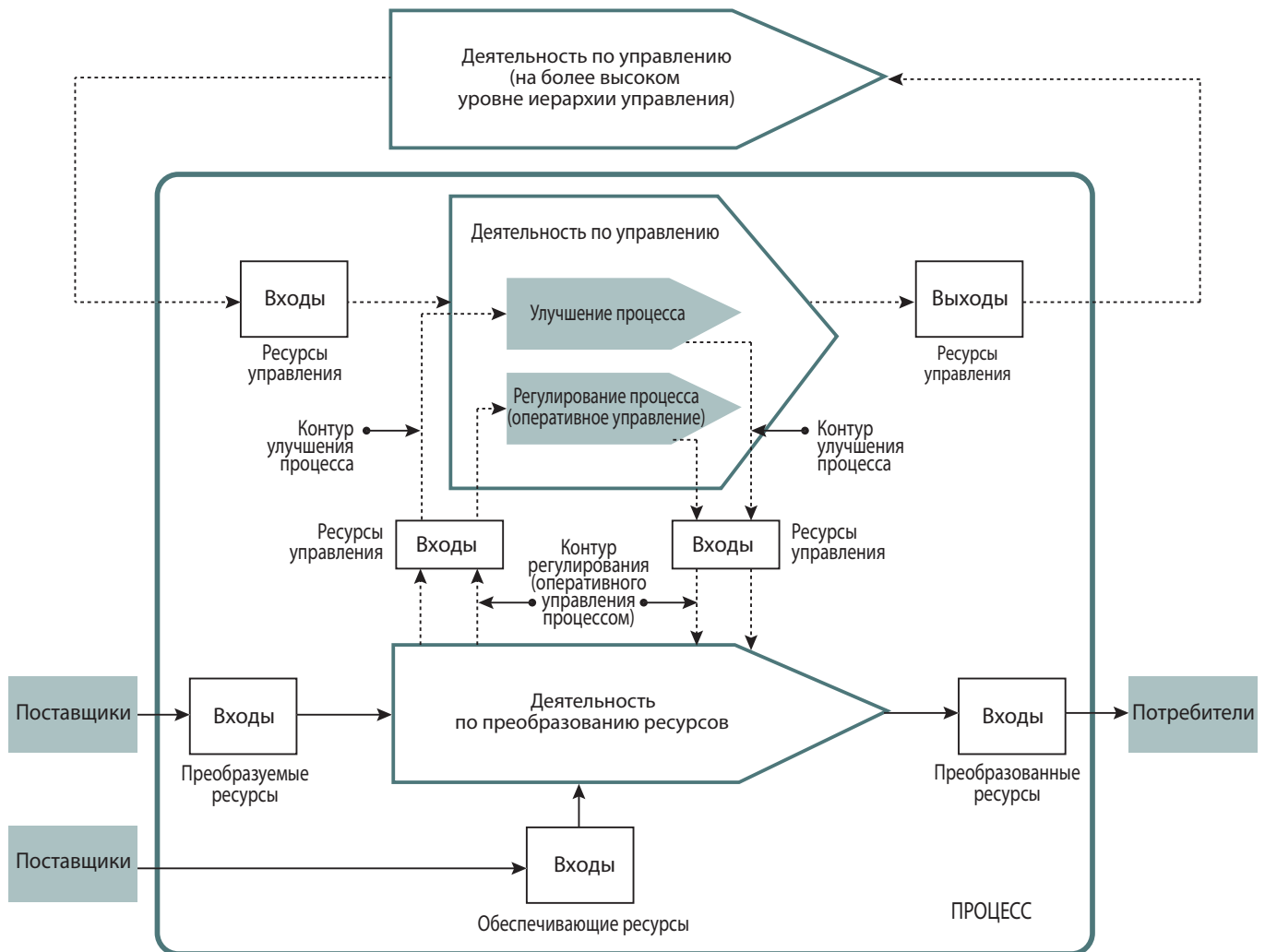


Рис. 2. Структурная схема бизнес-модели

ответственность как добровольную помощь бизнеса обществу через реализацию социально значимых проектов и программ, участие в решении жизненно важных вопросов в области экологии и защиты окружающей среды, охраны здоровья, образования, развития территорий присутствия компаний [15].

Исследователями также выделяются компоненты (направления) социально ответственного поведения, которые влияют на процесс создания стоимости:

1) ответственность перед обществом, работниками, партнерами и потребителями; производство высококачественной продукции;

2) открытость и доступность для общества во всех аспектах деятельности, не составляющих коммерческую тайну; соблюдение требований законодательства;

3) приоритетность решения социальных задач, как на уровне фирмы, так и на уровне общества в целом;

4) активное использование всех инициатив, направленных на развитие бизнеса и улучшение социального климата.

Несмотря на свою дискуссионность и неоднозначность, а также «навязанные» сверху социальные нормы и принципы, данная концепция впервые обратила внимание бизнес-сообщества на необходимость учета в про-

цессе создания стоимости интересов не только акционеров и потребителей, но и общества в целом.

С середины XX века многие регионы мира столкнулись с разрушающими последствиями хозяйственной деятельности человека. Несогласованность социального и экономического развития человечества с возможностями природы явилась причиной глобального кризиса мировой системы «Человек – природа – окружающая среда». Ответом науки на обострившиеся экологические проблемы стала концепция «устойчивого развития». Предложенная концепция была направлена на сбалансированное развитие общества по трем основным направлениям: экономическому, экологическому и социальному, с сохранением ресурсного потенциала природы и вводила ответственность за действия, ведущие к негативным последствиям для сегодняшних и будущих поколений.

Широко распространенный и известный в настоящее время термин «устойчивое развитие» был предложен Международной комиссией по окружающей среде и развитию (МКОСР), которую возглавляла премьер-министр Норвегии Гру Харлем Брунтланн (Gro Harlem Brundtland). Цель работы МКОСР – сформировать концепцию «глобальной программы изменений» и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Итогом ра-



боты комиссии стал доклад «Наше общее будущее» (Our Common Future), представленный в 1987 г. на 42-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН, где устойчивое развитие определялось следующим образом: «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [10].

Первоначально термин «устойчивое развитие» относился к обществу в целом. Однако принятие идей и принципов устойчивого развития сначала на национальном, а затем на региональном уровне привело к необходимости обеспечения устойчивости на уровне компаний – так называемой корпоративной устойчивости. Сегодня устойчивое развитие все сильнее интегрируется в корпоративную стратегию и культуру компаний, проявляясь в деятельности, направленной на обеспечение эффективности компании при одновременном снижении отрицательных социально-экологических последствий ее функционирования.

Понятие корпоративной устойчивости еще недостаточно изучено российской, да и зарубежной наукой. Проведенный анализ выявил существование множества подходов к определению данного понятия. Это многообразие объясняется тем, что большинство авторов уделяет внимание различным аспектам экономической устойчивости – финансовой, инвестиционной, маркетинговой, производственной. Систематизация имеющихся точек зрения позволила выделить два основных направления в определении корпоративной устойчивости.

Первый подход – динамический, определяет устойчивость предприятия с позиции его возможности приспособиться к динамике факторов внешней или внутренней среды своего функционирования.

Второй подход – статический, определяет корпоративную устойчивость с позиции результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Авторы монографии по устойчивому развитию промышленных предприятий под ред. Я.П. Сирина совершенно справедливо отмечают, что перевод термина «Sustainable» означает «длительный», «непрерывный», и в данном случае «речь идет не о неизменном состоянии объекта, а, наоборот, его динамике» [17. С. 8]. Также авторы выделяют признаки устойчивости – «адаптивность, длительность конкурентных преимуществ, отсутствие противоречия между текущими и будущими целями деятельности, учет интересов всех акторов и общества в целом».

В настоящем исследовании под корпоративной устойчивостью мы будем понимать гибкое адаптивное развитие компаний под воздействием факторов внешней и внутренней среды с целью обеспечения долгосрочной конкурентоспособности, интеграцию стратегических и текущих направлений деятельности с учетом интересов всех акторов и общества в целом.

Для того чтобы обеспечить устойчивое развитие, компании необходимо последовательно осуществлять

принцип ответственности и добиваться достижения целей по трем направлениям: социальному, экологическому и технологическому. Это так называемая концепция триединого итога (3P, «People, Planet, Profit» – «люди, планета, прибыль»), идею которой сформулировал Дж. Элкингтон в 1994 г. [22]. Именно деятельность и отчетность в этих сферах определяет уровень корпоративной устойчивости, характеризуя степень соответствия компании общей концепции устойчивого развития общества. Оценка результативности деятельности компании по выделенным трем ключевым блокам ранее была обоснована А. Кэрроллом в рамках концепции корпоративной социальной ответственности через экономические, правовые, этические и дискреционные ожидания общества от бизнеса в определенный момент времени [20; 21].

Таким образом, устойчивое развитие компаний (корпоративная устойчивость) предполагает ориентацию на основные интересы и потребности ключевых стейкхолдеров (потребителей, бизнес-партнеров, представителей местного сообщества, государственных структур, общества). Именно они влияют на компанию, определяя ее доступ к ресурсам. Поэтому компания должна функционировать так, чтобы не ухудшить, а по возможности улучшить их благосостояние. Теория стейкхолдеров (теория заинтересованных сторон) была предложена Р. Э. Фриманом<sup>1</sup>; он же выделил 10 принципов ответственности компаний перед своими стейкхолдерами [23].

Несмотря на большое количество заинтересованных групп, компания, как правило, учитывает интересы лишь ключевых стейкхолдеров (табл. 1).

В 2017 г. ООН была принята Повестка в области устойчивого развития до 2030 г. и 17 «взаимосвязанных и неразделимых» целей<sup>2</sup>. Данные цели распространяются как на общество в целом (мировое сообщество), так и на бизнес-компания. Компании в отчетах в области устойчивого развития стали раскрывать свою деятельность, в том числе и на приверженность указанным 17 целям устойчивого развития.

Таким образом, широкое использование в практике деятельности компаний вышеперечисленных концепций способствовало и развитию различных (добровольных) стандартов и руководств в этой области, а также отражению результатов деятельности компаний по триединому итогу в нефинансовых отчетах (социальные отчеты, экологические отчеты, отчеты в области устойчивого развития). В табл. 2 дана характеристика наиболее известных и распространенных стандартов и руководств, а на рис. 3 отражена история создания стандартов и руководств в области нефинансовой отчетности и основные мировые события, подтолкнувшие эти процессы.

В 2018 г. Российский союз промышленников и предпринимателей выпустил сборник корпоративных практик

<sup>1</sup> Хотя сам термин появился гораздо раньше, по некоторым оценкам, еще в 1963 г.

<sup>2</sup> Доклад о целях в области устойчивого развития, 2017. URL: [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017\\_Russian.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017_Russian.pdf).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных стейкхолдеров компании

Стейкхолдеры	Интересующие показатели	Влияние на компанию	Ключевая цель компании
Акционеры/ инвесторы	Размер дивидендов на акцию. Капитализация компании. Доля рынка компании. Сбалансированный инвестиционный портфель	Изъятие/приток капитала. Возможность смены топ-менеджмента	Повысить инвестиционную привлекательность, увеличить приток капитала
Сотрудники	Уровень оплаты труда. Условия найма. Наличие социального пакета и социальных гарантий. Возможности повышения квалификации и развития	Нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка. Снижение производительности	Повысить привлекательность предприятия для сотрудников
Потребители	Соотношение цена/качество. Уровень сервиса. Доступность продукции/услуг. Широкий ассортимент и возможность выбора	Приобретение товаров у конкурентов. Требования к качеству и ценам, ассортименту	Повысить качество продукции и ее привлекательность
Государство	Уплата налогов в бюджеты. Обеспечение занятости населения. Создание достойных рабочих мест. Соблюдение законодательства	Поддержка предприятия (льготы, финансирование, информационная поддержка). Формирование благоприятных условий для ведения бизнеса	Способствовать реализации устойчивого развития региона, государства, общества в целом
Общество	Правдивая и полная информация о деятельности компании. Уровень загрязнения окружающей среды. Наличие и реализация социальных программ	Формирование мнения об имидже компании. Борьба за улучшение окружающей среды. Требования соблюдения интересов общества	Повышение благосостояние общества. Повышение качества жизни

в области устойчивого развития [14]. Это шестой сборник РСПП из серии «Библиотека корпоративных практик». Он посвящен теме устойчивого развития и ее инкорпорированию в стратегию, текущую деятельность и отчетность российских компаний.

В 2006 г. М. Портером и М. Креймером в статье «Стратегия и общество: связь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью» [27] была предложена концепция создания общих ценностей (Creating Shared Value, CSV). Позже данная концепция получила развитие в статье этих же авторов «Создавая общие ценности» [26].

Концепция основана на утверждении о том, что социально ориентированное поведение и коммерческий успех компаний являются взаимозависимыми; достижение как социального, так и экономического прогресса должно учитывать принципы создания ценностей. Как общество заинтересовано в эффективных рентабельных предприятиях для приумножения богатства собственников и работников, которые в последующем будут делать большие налоговые отчисления и будут иметь возможность для благотворительности, так и бизнес нуждается в качественной рабочей силе и устойчивом обеспечении ресурсами, чтобы быть конкурентоспособным в современном мире, особенно в долгосрочной перспективе.

Авторы концепции выделили три способа создания и увеличения общих ценностей.

Во-первых, изменение структуры продуктов и рынков для более полного удовлетворения общественных потребностей.

Во-вторых, реконфигурация цепочки создания стоимости за счет снижения затрат, повышения надежности поставок, использования новых технологий.

В-третьих, локализация кластерного подхода в развитии за счет создания экосистемы компании, так как для успешного функционирования компаниям нужно иметь прочные связи с местными партнерами и местными сообществами.

Также была сделана попытка разграничить концепции корпоративной социальной ответственности и создания общих ценностей. В частности, М. Креймер выделил главное различие: концепция корпоративной социальной ответственности делает акцент на ответственности бизнеса (под напором государства и общественности), в то время как концепция создания общих ценностей ориентирована на совместные усилия и участие бизнеса и общества в создании ценностей<sup>1</sup>.

В настоящее время из-за недостатка информации и исследований на данную тему не вполне понятно, можно ли считать концепцию создания общих ценностей расширенной версией концепции корпоративной социальной ответственности. Или подходы к созданию стоимости в этих концепциях принципиально различаются. Также выделяют несколько трансформационных форм концепции корпоративной социальной ответственности (CSR 2.0; CSR 3.0), это указывает на то, что CSV является переходной формой дальнейшего развития CSR [29]. Концепция создания общих ценностей в настоящий момент набирает популярность. Все большее число транснациональных компаний (Nestle, Unilever, Coca-Cola, IBM, Intel и многие другие) ставят социальные вопросы в основу стратегии развития.

Квинтэссенцией эволюции перечисленных концепций и их отражения в бизнес-моделях стала концепция

<sup>1</sup>Creating Shared Value Blog «CSR vs. CSV: What's the Difference?». URL: <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CreatingSharedValue/PostID/66.aspx/>.

Таблица 2 – Наиболее распространенные стандарты и руководства в области нефинансовой отчетности

УПРАВЛЕНИЕТ/МММР 2018. Vol. 9. No. 4

Стандарт	Содержание
Международные стандарты	
AA1000 AS (1999 г.)	Стандарт социальной отчетности компаний разработан британским Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability) в 1999 г., предназначен для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и предоставляет процедуру и набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит их деятельности
SA 8000 (Social AccountAbility 8000 – Социальная ответственность 8000, 1997 г.)	Стандарт корпоративной социальной ответственности разработан международной некоммерческой организацией Social Accountability International в 1997 г. Особенностью стандарта является его узкая направленность на соблюдение компаниями прав человека и совершенствование условий труда наемных работников
GRI (Global Reporting Initiative, 1999 г.) 2000 г. – GRI G1 2002 г. – GRI G2 2006 г. – GRI G3 2013 г. – GRI G4 2016 г. – GRI Standards	В основу GRI (Руководства по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности) положена концепция устойчивого развития бизнеса, при которой компаниям необходимо сбалансировать экономическую, экологическую и социальную деятельности (по триединому итогу). Так же как и стандарт AA1000, GRI предусматривает подготовку отчета на основе диалогов с представителями заинтересованных сторон (стейкхолдерами)
ISO 26000 (2010 г.)	Руководство по социальной ответственности выпущено Международной организацией по стандартизации (ISO) в 2010 г. и содержит в себе принципиальные основы (подходы) к реализации деятельности в области социальной ответственности
Российские стандарты	
Социальная хартия российского бизнеса (2004 г., в настоящее время действует новая редакция)	Разработана Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Новый формат оценки совместного вклада бизнеса и его партнеров в устойчивое развитие страны и социальное благополучие. Это свод основополагающих принципов ответственной деловой практики, в котором прописаны взаимоотношения работника с работодателем, институтами гражданского общества, властными структурами, местным сообществом; обозначены принципы, связанные с экологической безопасностью
Базовые показатели результативности РСПП (2008 г.)	Разработаны РСПП на базе GRI и адаптированы к российской системе бухгалтерской и статистической отчетности. Их использование позволяет компаниям достаточно убедительно представить информацию о своей деятельности по «триединому итогу» – экономической, социальной и экологической результативности – в соответствии с принципами отчетности по устойчивому развитию. Универсальный набор базовых индикаторов может быть встроен в более широкую систему показателей, применяемых компаниями для отражения результатов своей деятельности
Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в РФ (2011 г.)	Разработана Торгово-промышленной палатой (ТПП). Документ подготовлен с учетом базовых принципов известных международных стандартов в области корпоративной социальной ответственности AA1000, а также Стандарта «Руководство по отчетности устойчивого развития». Стандарт ТПП РФ рекомендуется использовать при подготовке социальных отчетов корпорациями всех форм собственности и любого правового статуса. Документ не противоречит Социальной хартии российского бизнеса. В стандарте рассматриваются социальные проблемы, которые наиболее актуальны для России – полная уплата налогов, справедливая оплата труда работников, помощь беспризорным детям, финансирование социальной сферы



Рис. 3. История создания добровольных стандартов подготовки нефинансовой отчетности [2. С. 47]

интегрированной отчетности. Толчком для ее развития послужил мировой финансовый кризис 2008 г., который «проявил порочную практику многих компаний мира: превалирование корпоративных задач по максимизации финансово-экономических результатов компании, в ущерб экономической, социальной стабильности и ответственности перед обществом; агрессивная и необоснованная модель риск-менеджмента в управлении активами и заемными средствами» [5. С. 48]. Требования к формированию устойчивой бизнес-модели и понимание того, как компания создает ценность в долгосрочной перспективе, основа концепции интегрированной отчетности. Таким образом, интегрированная отчетность отражает ресурсы (различные виды капиталов) и результаты деятельности компаний не только в экономической, но и в социальной и экологической сферах. Интегрированная отчетность позволяет компании показать всем заинтересованным сторонам, как она создает ценность, которая позволяет ей обеспечить устойчивое развитие в кратко-, средне- и долгосрочном периодах. Большинство компаний в настоящее время должны выбирать ту бизнес-модель, которая представляет собой наиболее эффективную комбинацию ресурсов, коммерческой деятельности (бизнес-процессов), продуктов и результатов, направленных на создание общих ценностей.

Деятельность по разработке международного стандарта по интегрированной отчетности возложена на Международный совет по интегрированной отчетности (IIRC)<sup>1</sup>, который начал работу в этой области с 2011 г. В интегрированном отчете должны найти отражение [6; 9]:

- актуальная бизнес-модель компаний, ориентированная на устойчивость и жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе;
- цепочка создания ценности, отражающая эффективное использование всех капиталов (природного, производственного, финансового, человеческого, интеллектуального и др.), получение результатов (ориентированных

<sup>1</sup> В настоящее время принят рамочный документ – Международный стандарт по интегрированной отчетности (2013). URL: [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx\\_en-US\\_ru-RU.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf).

на создание общих ценностей), а также качественное взаимодействие с ключевыми партнерами, государством и обществом в целом.

В табл. 3 показано влияние рассмотренных выше концепций на процесс создания стоимости.

Для исследователей представляют интерес не только теоретические аспекты эволюции бизнес-моделей, но и реальная практическая деятельность компаний в этой области.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ГК «РОСТАТОМ»

В качестве информационной базы для анализа бизнес-моделей будем использовать Национальный регистр и Библиотеку нефинансовых отчетов РСПП. Использование данного информационного ресурса имеет ряд преимуществ и делает результаты эмпирического анализа наиболее достоверными. Во-первых, Библиотека является долгосрочным проектом, размещается на Интернет-сайте РСПП<sup>2</sup>, имеет открытый доступ и постоянно обновляется (пополняется); во-вторых, в Библиотеке зарегистрированы и доступны различные виды отчетов, включая интегрированные, которые стали публиковаться российскими компаниями в последние годы; в-третьих, все отчеты, размещенные в Библиотеке, прошли общественное заверение, а значит, есть уверенность в том, что представленная в отчетах информация достоверна.

На рис. 4 показано распределение нефинансовых отчетов по видам (всего на 17 апреля 2018 г. в Библиотеке зарегистрировано 826 отчетов, которые предоставлены 167 крупнейшими российскими компаниями в различных секторах экономики).

Лидером в составлении интегрированной отчетности является государственная корпорация (ГК) по атомной энергии «Росатом» и ее дивизионы. И это не случайно. Компания в свое время вошла в Пилотную программу Международного совета по интегрированной отчетности и начиная с 2009 г. публикует интегрированные отчеты<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Национальный регистр и Библиотека нефинансовых отчетов РСПП. 2018. URL: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157>.

<sup>3</sup> Национальный регистр и Библиотека нефинансовых отчетов РСПП. 2018. URL: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157>.

Таблица 3 – Изменения в цепочке создания стоимости

Концепция	Значение концепции для формирования цепочки создания стоимости
Корпоративная социальная ответственность	Впервые была сделана попытка доказать, что на процесс создания стоимости влияют не только экономические процессы компании, но и ее социальная деятельность, учет интересов общества
Концепция устойчивого развития	Цепочка создания стоимости должна учитывать деятельность и результативность компаний по триединому итогу: экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности
Теория стейкхолдеров	Компания при постановке целей и планировании результатов деятельности должна учитывать интересы ключевых стейкхолдеров. Именно они определяют доступ компании к ресурсам и влияют на результативность деятельности компании, которая не ограничивается формулой прибыли и созданием потребительской ценности
Концепция общих ценностей	Формирование экономической стоимости сопровождается созданием ценности для общества, находящей свое выражение в отклике на социальные и экологические проблемы и потребности
Концепция интегрированной отчетности	Создание ценности на протяжении длительного интервала времени; ценность отражает эффективное использование капиталов и создается общими усилиями через взаимодействие с ближайшими партнерами, государством и обществом в целом



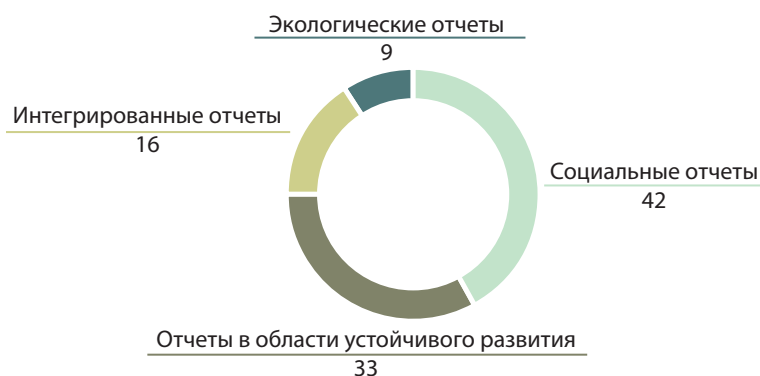


Рис. 4. Распределение отчетов накопительным итогом с 2000 г. по данным РСПП по 167 российским компаниям, %\*

\* Рассчитано по: Национальный регистр и Библиотека нефинансовых отчетов РСПП. 2018. URL: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157>.

К факторам *экономического влияния*, согласно данным интегрированной отчетности, корпорация относит: 1) вклад в создание и распределение экономической стоимости; 2) вклад в развитие смежных отраслей; 3) налоговые отчисления в бюджеты разных уровней; 4) создание новых рабочих мест; 5) поддержку отечественных поставщиков и производителей; 6) инвестиции в инфраструктуру и услуги, предоставляемые для общественного блага; 7) поддержку стратегий развития ЗАТО, «атомных» городов и предприятий госкорпорации.

К факторам *социального влияния* по данным той же отчетности относятся: 1) реализация единой социальной политики и социального партнерства; 2) социальные программы и проекты на территории присутствия; 3) программы отселения (решение части проблем «ядерного наследия» предшествующей оборонной и хозяйственной деятельности отрасли); 4) благотворительная деятельность, в том числе связанная с инвестициями в здоровый образ жизни.

Экологическая политика Госкорпорации «Ростатом» связана с безопасным и устойчивым развитием организаций атомной отрасли. В частности, сохранением природных систем, их целостности и жизнеобеспечивающих функций, повышением качества жизни, улучшением здоровья населения, вкладом в обеспечение экологической безопасности страны.

В интегрированном отчете за 2012 г. впервые показана цепочка создания стоимости и бизнес-модель корпорации<sup>1</sup>. Госкорпорация «Ростатом» определяет бизнес-модель как

систему, обеспечивающую создание ценности в краткой, средне- и долгосрочной перспективе и направленную на достижение стратегических целей (долгосрочную стратегию). Бизнес-модель является частью цепочки создания стоимости, куда также входят: во-первых, доступные капиталы; во-вторых, система управления, ориентированная на максимально эффективное использование капиталов; в-третьих, результаты деятельности и их вклад в долгосрочный прирост капиталов, который определяется по степени достижения целевых показателей стратегии.

В 2015 г. в интегрированном отчете корпорации появляется слоган «Корпорация знаний. Корпорация будущего» и впервые показаны количественные результаты прироста капиталов за 2014 и 2015 гг.<sup>2</sup> В интегрированном

<sup>1</sup> Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2012 год. URL: [http://ar2012.rosatom.ru/upload/ru/Rosatom\\_AR\\_2012.pdf](http://ar2012.rosatom.ru/upload/ru/Rosatom_AR_2012.pdf). С. 16, 25.

<sup>2</sup> Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2015 год. URL: <http://rosatom.ru/upload/iblock/e21/e21ced22b2cc8d7fed8d83cadab6d0b8.pdf>. С. 19.

Таблица 4 – Стоимость ГК «Росатом» в 2015 и 2016 гг.

Виды капитала	Показатели	Стоимость	
		2015	2016
Финансовый капитал	Выручка по новым видам бизнеса, млрд р.	125	190,8
	Портфель заказов на 10-летний период, млрд р.	583,5	1018,8
	Выручка МФСО, млрд р.	812,2	864,6
	Уплачено налогов в бюджеты РФ, млрд р.	164,5	125,3
	Затраты на охрану окружающей среды, млрд р.	31,4	26,1
Производственный капитал	Прирост производительности труда (по отношению к 2011), %	93,5	110,9
Производственный и природный капиталы	Уровень отклонения по шкале INES	Уровень «2» и выше «0»	Уровень «2» и выше «0»
Социально-репутационный капитал	Объем средств на благотворительные программы на территориях присутствия, млрд р.	0,95	1,1
Интеллектуальный капитал	Количество полученных патентов и ноу-хау в РФ, шт.	1141	1090
	Количество полученных патентов и ноу-хау за рубежом, шт.	101	321
Человеческий капитал	Расходы на корпоративные социальные программы для сотрудников, млрд р.	9,6	9,8
	Средняя заработная плата сотрудников, тыс. р.	64,3	69,7

ном отчете за 2016 г. в бизнес-модели также представлена количественная оценка приращения капиталов (табл. 4).

Таким образом, бизнес-модель Госкорпорации «Росатом» основана на процессе создания стоимости, различных направлениях деятельности и результатах, вносящих вклад в изменение капиталов за отчетный период.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях глобализации процесс создания стоимости становится сложнее, с большими рисками для компаний, их партнеров, клиентов и потребителей, общества в целом. Скорее всего, система и формы взаимоотношений участников процесса создания стоимости должны существенно измениться в самом ближайшем будущем.

Сотрудники Компании McKinsey&Company предложили три подхода для повышения устойчивости бизнес-моделей компаний [18].

Первый подход связан с нахождением и анализом критических проблем вдоль всей цепочки создания стоимости – от источника сырья до конечного потребителя (возможные методики, например, показатели GRI).

Второй подход предполагает соотнесение целей устойчивого развития вдоль всей цепочки создания стоимости (от источника сырья до конечного потребления) с глобальными целями устойчивого развития до 2030 г.

Третий подход ориентирован на совместную работу партнеров в цепочке создания стоимости по разработке системы управления негативными, с точки зрения устойчивого развития, воздействиями и администрирование этой системы совместными усилиями. Тем более что современные информационно-коммуникационные и компьютерные технологии позволяют это делать уже сейчас.

Управлять можно только тем, что измеримо. Поэтому перед исследователями, компаниями и, возможно, обществом в целом встают новые вопросы. Как измерять устойчивость бизнес-модели в долгосрочной перспективе? Как измерять вклад бизнеса в устойчивое развитие? Как измерять процесс «движения» компаний и общества к созданию общих ценностей? ■

**Библиографическая ссылка:** Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Т. 9. №4. С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.

**For citation:** Nekhoda Ye.V., Redchikova N.A., Tyuleneva N.A. Business Models of Companies: From Profit to Sustainable Development and Value Creation. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.

## Источники

1. Бартон Д. Капитализм, нацеленный на будущее // *Harvard Business Review* – Россия. 2011. Июнь–Июль. С. 79–86.
2. Васильева А.В., Гапеенкова Р.А., Степанов А.Ю. Стандарт подготовки нефинансовой отчетности GRI G4 // *Акционерное общество*. 2017. №3(154). С. 46–53.
3. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review* – Россия. 2009. Март. С. 63–72.
4. Ефимов В.М. Экономическая наука под вопросом: иные методология, история и исследовательские практики. М.: КУРС; ИНФРА-М, 2016.
5. Калабихина И.Е., Волошин Д.А., Досиков В.С. Интегрированная отчетность как новый уровень развития корпоративной отчетности // *Международный бухгалтерский учет*. 2015. №31. С. 47–57.
6. Калабихина И.Е., Досиков В.С., Волошин Д.А. Интегрированная отчетность – новый уровень прозрачности корпоративной отчетности // *Проблемы рыночной экономики*. 2017. №2. С. 45–50.
7. Касадесус-Мезанелл Р., Рикарт Д. Сделай сам: удачная бизнес-модель // *Harvard Business Review* – Россия. 2011. Март. С. 59–66.
8. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного анализа концепции // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. №3. С. 107–130.
9. Малиновская Н.В. Интегрированная отчетность – инновационная модель корпоративной отчетности // *Международный бухгалтерский учет*. 2013. №38(284). С. 12–17.
10. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): пер. с англ. / под ред. С.А. Евтеева и Р.А. Перелета. М.: Прогресс, 1989.
11. Ореховский П. Моральные критерии экономической политики // *Общество и экономика*. 2014. №2. С. 174–187.
12. Портер М., Креймер М. Капитализм для всех // *Harvard Business Review* – Россия. 2011. Март. С. 34–52.

## References

1. Barton D. Kapitalizm, natselenny na budushee [Capitalism for the long term]. *Harvard Business Review – Russia*, 2011 (June–July), pp. 79–86.
2. Vasil'eva A.V., Gapeenkova R.A., Stepanov A.Yu. Standart podgotovki nefinansovoy otchetnosti GRI G4 [Standard for preparation of non-financial reporting GRI G4]. *Aktsionernoe obschestvo – Joint Stock Company*, 2017, no. 3(154), pp. 46–53.
3. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Obnovlenie biznes-modeli [Reinventing your business model]. *Harvard Business Review – Russia*, 2009 (March), pp. 63–72.
4. Yefimov V.M. *Ekonomicheskaya nauka pod voprosom: inye metodologiya, istoriya i issledovatel'skie praktiki* [Economic science is in question: different methodology, history and research practices]. Moscow: KURS; INFRA-M, 2016.
5. Kalabikhina I.Ye., Voloshin D.A., Dosikov V.S. Integrirovannaya otchetnost' kak novyy uroven' razvitiya korporativnoy otchetnosti [Integrated reporting as a new level of development of corporate reporting]. *Mezhdunarodnyy buhgalterskiy uchet – International Accounting*, 2015, no. 31, pp. 47–57.
6. Kalabikhina I.Ye., Dosikov V.S., Voloshin D.A. Integrirovannaya otchetnost' – novyy uroven' prozrachnosti korporativnoy otchetnosti [Integrated reporting – a new level of transparency of corporate reporting]. *Problemy rynochnoy ekonomiki – Problems of Market Economy*, 2017, no. 2, pp. 45–50.
7. Casadesus-Mesanel R., Ricart J. Sdelay sam: udachnaya biznes-model' [How to design a winning business model]. *Harvard Business Review – Russia*, 2011 (March), pp. 59–66.
8. Klimanov D.Ye., Tretyak O.A. Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo analiza kontseptsii [Business models: the main areas of research and the search for a meaningful analysis of the concept]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130.

13. Портер М., Креймер М. Общество и социальная ответственность // *Harvard Business Review* – Россия. 2007. № 2. С. 73–86.
14. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова. М.: РСПП, 2018.
15. Теория и практика корпоративной социальной ответственности / науч. ред. Е.В. Нехода. Томск: Изд. дом Томск. гос. ун-та, 2015.
16. Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. 2016. Т. 14. № 1. С. 115–130.
17. Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации / кол. авт.; под науч. ред. Я.П. Силина. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017.
18. Bove A., Swartz S. *Starting at the Source: Sustainability in Supply Chains*, 2016. URL: [www.mckinsey.com/businessfunctions/sustainability-and-resource-productivity/ourinsights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains](http://www.mckinsey.com/businessfunctions/sustainability-and-resource-productivity/ourinsights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains).
19. Bowen H.R. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y.: Harper&Row, 1953.
20. Carroll A.B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance // *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. № 4. P. 497–505.
21. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding? // *Vital Speeches of the Day*. 1983. Vol. 49. P. 604–608.
22. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development // *California Management Review*. 1994. Vol. 36. № 2. P. 90–100.
23. Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B. Company Stakeholder Responsibility: a New Approach to CSR // *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2006. P. 17. URL: [www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf).
24. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits // *The New York Times Magazine*. 1970. Sept. 13. P. 122–126.
25. Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? // *The New York Times Magazine*. 2009. Sept. 2. URL: [www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?pagewanted=all&r=0](http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?pagewanted=all&r=0).
26. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 62–77.
27. Porter M., Kramer M. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. P. 78–92.
28. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P. The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited – Reflections and Overview. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009. URL: [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview-eng.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview-eng.pdf).
29. Visser W. *The Age of Responsibility, CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Padstow Cornwall UK: A John Wiley&Suns Ltd., 2011.
9. Malinovskaya N.V. Integriruvannaya otchetnost' – innovatsionnaya model' korporativnoy otchetnosti [Integrated reporting – an innovative model of corporate reporting]. *Mezhdunarodnyy buhgalterskiy uchet – International Accounting*, 2013, no. 38(284), pp. 12–17.
10. Evteev S.A., Perelet R.A. (eds.) *Nashe obschee budushee: Doklad Mezhdunarodnoy komissii po okruzhayushey srede i razvitiyu (MKOSR)* [Our common future: Report of the International Commission on Environment and Development]. Moscow: Progress, 1989.
11. Orekhovskiy P. Moral'nye kriterii ekonomicheskoy politiki [Moral criteria of economic policy]. *Obschestvo i ekonomika – Society and Economy*, 2014, no. 2, pp. 174–187.
12. Porter M., Kramer M. Kapitalizm dlya vseh [Creating shared value]. *Harvard Business Review – Russia*, 2011 (March), pp. 34–52.
13. Porter M., Kramer M. Obschestvo i sotsial'naya otvetstvennost' [Society and social responsibility]. *Harvard Business Review – Russia*, 2007, no. 2, pp. 73–86.
14. Feoktistova Ye.N., Kopylova G.A., Ozeryanskaya M.N. et al. *Rossiyskiy biznes i tseli ustoychivogo razvitiya. Sbornik korporativnykh praktik* [Russian business and objectives of sustainable development. Collection of corporate practices]. Moscow: RSPP Publ., 2018.
15. Nekhoda Ye.V. (ed.) *Teoriya i praktika korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti* [Theory and practice of corporate social responsibility]. Tomsk: TSU Publ., 2015.
16. Tret'yak O.A., Klimanov D.Ye. Novyy podkhod k analizu biznes-modeley [A new approach to analysis of business models]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 1, pp. 115–130.
17. Silin Ya.P. (ed.) *Ustoychivoe razvitie promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh neoindustrial'noy transformatsii* [Sustainable development of an industrial enterprise under neo-industrial transformation]. Yekaterinburg: USUE Publ., 2017.
18. Bove A., Swartz S. *Starting at the Source: Sustainability in Supply Chains*, 2016. Available at: [www.mckinsey.com/businessfunctions/sustainability-and-resource-productivity/ourinsights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains](http://www.mckinsey.com/businessfunctions/sustainability-and-resource-productivity/ourinsights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains).
19. Bowen H.R. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y.: Harper&Row, 1953.
20. Carroll A.B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, no. 4, pp. 497–505.
21. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding? *Vital Speeches of the Day*, 1983, vol. 49, pp. 604–608.
22. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 1994, vol. 36, no. 2, pp. 90–100.
23. Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B. Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2006, pp. 17. Available at: [www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf).
24. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 1970, Sept. 13, pp. 122–126.
25. Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? *The New York Times Magazine*, 2009, Sept. 2. Available at: [www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?pagewanted=all&r=0](http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?pagewanted=all&r=0).
26. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, pp. 62–77.
27. Porter M., Kramer M. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84, pp. 78–92.
28. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P. *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited – Reflections and Overview*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009. Available at: [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview-eng.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview-eng.pdf).
29. Visser W. *The Age of Responsibility, CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Padstow Cornwall UK: A John Wiley&Suns Ltd., 2011.